

CHAPITRE I : Définition et classification des Entreprises

Définition de l'entreprise :

Une entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour produire former, distribuer les richesses conformément à des buts définis pour réaliser un profit.

En plus de réaliser un profit, l'entreprise a pour objectif de répondre aux questions fondamentales importantes de l'économie :

- Que produire ?

Quels sont les besoins du marché afin de les satisfaire ?

- Pour qui produire ?

Quelle est la catégorie des consommateurs ayant exprimé le besoin ?

- Comment produire ?

Quelles matières employer, quelles techniques, quels investissements, quelles personnes.

On peut dire que l'entreprise est une unité de production de biens et de services...Mais c'est aussi une unité de répartition des richesses :

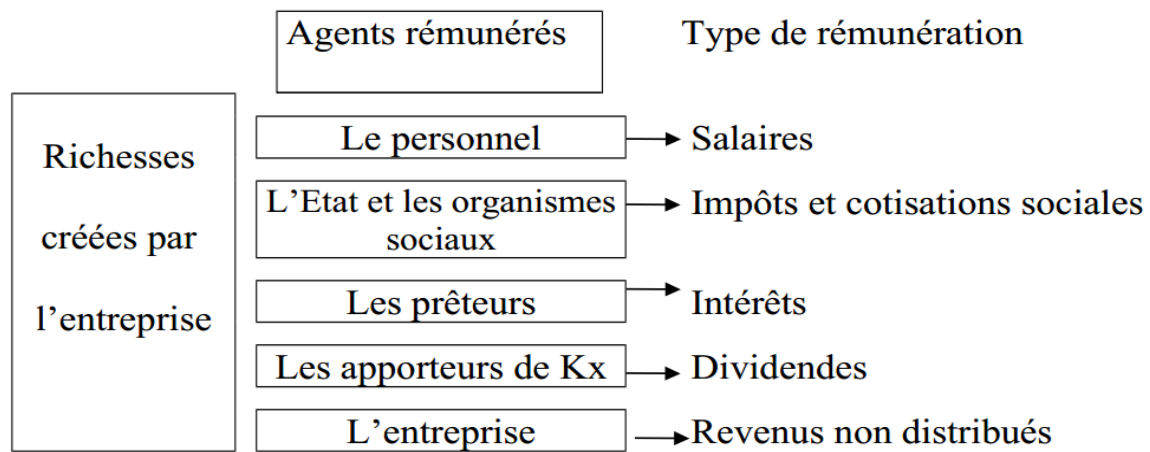
- Pour fabriquer des biens et des services, l'entreprise doit combiner différents facteurs de production.

- Le but de l'entreprise est d'atteindre l'efficacité maximale afin de minimiser les coûts et de réaliser des profits. Pour cela elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production.

- L'entreprise en tant qu'unité de répartition des richesses.

Les richesses créées – encore appelées "valeurs ajoutées" – servent par la suite à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

La part de chaque agent dans la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci dans l'activité économique.



La diversité des entreprises : classement par typologies

Les typologies sont destinées à classer des éléments, ici des entreprises, à partir de différents critères. Elles permettent :

- Une représentation simplifiée de la réalité,
- Une comparaison dans le temps et dans l'espace,
- A une E/se de situer ses performances par rapport à des unités de la même classe qu'elle.

Pour effectuer un classement des entreprises, on utilise des critères permettant de faire des regroupements. Il est par ailleurs intéressant d'étudier les évolutions dans le temps du résultat de ces classifications.

I. Les critères de classification des entreprises :

En raison de la diversité des entreprises, de multiples classifications sont opérées.

1. Critères juridiques :

En fonction de la personne qui détient le capital et des objectifs retenus par l'entreprise, on distingue deux types d'entreprises :

- les entreprises publiques : leur capital est détenu totalement ou en partie par l'Etat ou les collectivités publiques.
- les entreprises privées où on distingue les entreprises individuelles dans lesquelles un seul propriétaire assume tous les risques financiers (c'est le cas des artisans et des commerçants) ensuite il y a les sociétés où plusieurs associés assument tous les risques (société de personnes) ou une partie seulement (société de capitaux : SA, SARL).

2. Critères dimensionnels :

Les éléments ci-dessous pris séparément ou ensemble permettent de distinguer les petites, moyennes et grandes entreprises.

- le Chiffre d'affaires : mesure la part de marché de l'entreprise.
- la Valeur ajoutée : mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise.

- l'Effectif : permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail.
- les Capitaux propres : mesurent entre autre l'importance des fonds apportés par les propriétaires.
- le Résultat de l'entreprise, traduit la rentabilité de l'entreprise.

3. Critères basés sur l'activité économique :

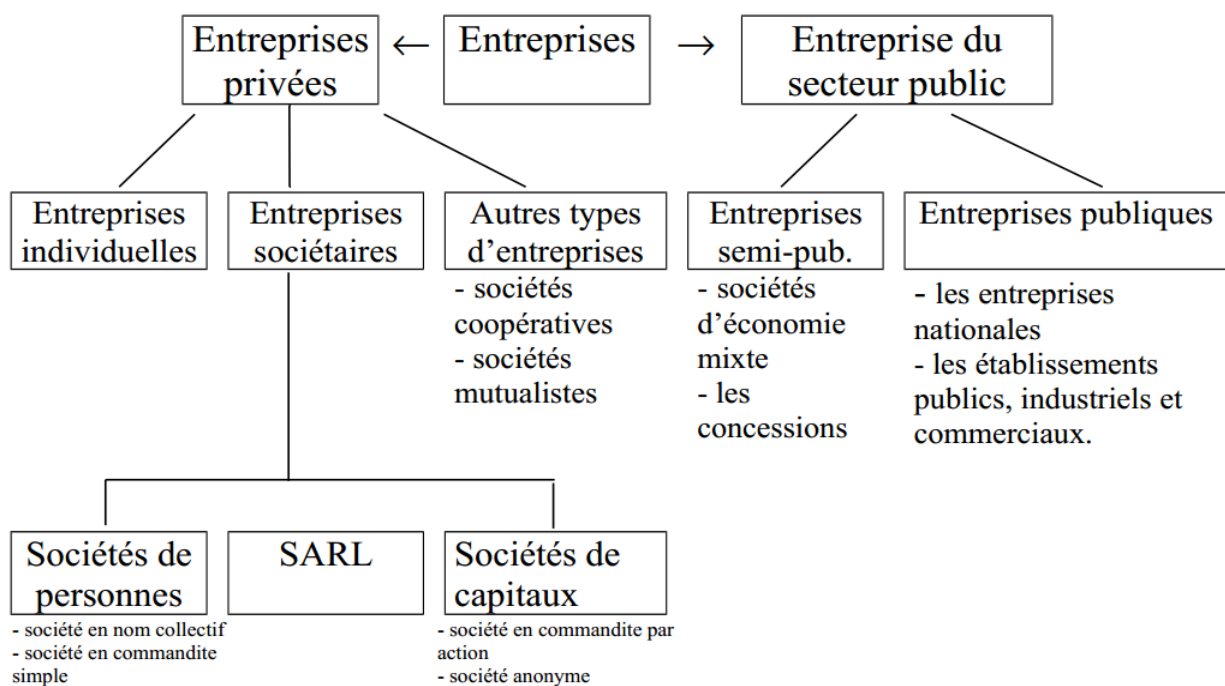
Selon la nature de leur activité, les entreprises sont aussi classées par branche¹ ou par secteur².

Une même entreprise peut se trouver classée dans plusieurs branches ; elle est par contre toujours classée dans un même secteur, celui qui correspond à son activité principale.

Ainsi l'entreprise ONCF qui a de nombreuses activités est classée dans plusieurs branches et dans un secteur qui correspond à son activité principale, les transports.

II. Les classifications (ou typologies) des entreprises :

1. la classification juridique :



a. Les entreprises privées :

Les entreprises individuelles représentent plus de 60% de l'ensemble des entreprises. Bien que la responsabilité du propriétaire soit totale, les entreprises individuelles présentent l'avantage d'être des structures simples à créer.

Cette forme juridique est le plus souvent retenue par des artisans commerçants, exploitants agricoles et les petites entreprises industrielles.

¹ Branche : Ensemble d'entreprises qui produisent une même catégorie de biens.

² Secteur : Ensemble d'entreprises ayant la même activité principale

- Société en nom collectif
- Société en commandite simple
- Société en commandite par action
- Société anonyme

Les sociétés permettent de regrouper les apports de plusieurs associés. C'est particulièrement vrai pour la SA qui doit comprendre plusieurs actionnaires et qui est la forme juridique des grandes entreprises.

La S.A.R.L est une structure simple qui permet de limiter la responsabilité financière des associés au montant de leurs apports.

b. les entreprises du secteur public :

L'apparition de ce secteur au Maroc est liée à des raisons politiques, économiques et sociales. Un certain nombre d'entreprises appartenant à ce secteur ont été privatisées depuis 1990, d'autres le seront au cours d'années à venir.

L'Etat ne conservera que les entreprises publiques jugées d'intérêt stratégique pour le pays. (Comme la Royale Air Maroc, par exemple)

- Les entreprises semi-publiques : ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics (choix d'investissement, niveau des prix, emploi...) mais où des personnes privées participent au financement ou à la gestion.
- Les entreprises publiques : L'Etat détient l'intégralité du capital, et possède le pouvoir absolu de décision et de gestion.

2. La classification dimensionnelle :

a. selon l'effectif :

L'application des critères de mesure de la taille conduit à distinguer les petites entreprises PE, les PME et les grandes entreprises. Le plus souvent, c'est le critère de l'effectif qui est retenu pour réaliser cette partition.

On distingue ainsi :

USA:	1-250	===	petite E/se
	250-500	===	moyenne E/se
	> 500	===	grande E/se
France:	0-9	===	très petite E/se
	10-49	===	petite E/se
	50-499	===	moyenne E/se
	> 500	===	grande E/se

b. selon le C.A et la V.A dégagée :

Le code des investissements de 1983 considère comme PME toute entreprise dont le C.A ne dépasse pas 7,5 millions de dirhams.

3. Classification économique selon le secteur d'activité :

La classification de Colin Clark: Les trois grands secteurs d'activité "The conditions of Economic Progress", 1941.

Clark découpe le système productif en 3 grands secteurs d'activité:

- **Le secteur primaire:** regroupe les E/ses liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissant à la mise à disposition de matières premières (agriculture, pêche, extraction minière)
- **Le secteur secondaire:** rassemble les E/ses qui réalisent la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation (industrie, BTP...)
- **Le secteur tertiaire:** Inclut les entreprises réalisant la production de services (commerces, banques, assurances, transport...)

Clark introduit un nouveau concept: "La loi des trois secteurs".

Le développement économique est lié à l'évolution de la part respective de chacun des 3 secteurs dans l'activité économique;

- Au départ, c'est le secteur primaire qui est dominant,
- puis, le secteur secondaire se développe, et finit par dépasser le secteur primaire,
- Enfin, le secteur tertiaire prend de l'importance et devient petit à petit dominant.

D'aucuns aujourd'hui, parlent du secteur quaternaire : il concernerait les prestations intellectuelles (en général, cette appellation désigne les sociétés de conseil informatique).

Chapitre II : L'environnement de l'entreprise

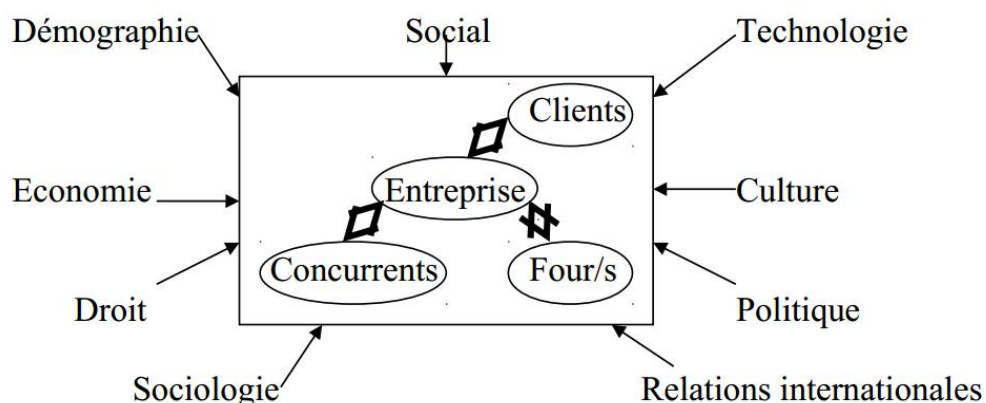
I- Généralités sur l'environnement de l'entreprise

1. Définition

L'entreprise est un système ouvert ; elle entretient des relations constantes avec son environnement. Celui-ci est constitué de tous les éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une influence sur elle. Traditionnellement, on distingue :

- ❖ Macro-Environnement : c'est un environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects, sociologiques, économiques, juridiques, techniques... tant nationaux qu'internationaux.
- ❖ Micro-Environnement : c'est un environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents...

L'environnement est constitué de l'ensemble des forces extérieures à l'entreprise qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise.



L'entreprise agit également sur son environnement d'une façon positive (création d'emplois...) ou négative (pollution).

2. Relations entre l'entreprise et son environnement

a. L'entreprise doit s'adapter à son environnement

Les différentes composantes de l'environnement des entreprises évoluent : la concurrence se mondialise, la demande des consommateurs change rapidement, les technologies, les sciences progressent, les événements politiques et économiques s'enchaînent et la réglementation se modifie.

Les entreprises se doivent d'adapter leur stratégie en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement.

Elles identifient les menaces que les évolutions de l'environnement font peser sur elles, mais aussi les opportunités qui peuvent en naître.

Les entreprises ne peuvent pas rester passives face à ces évolutions.

E V O L U T I O N N E M E N T	Comportement de l'entreprise	Analyse en terme de stratégie
	■ ignorer les modifications de l'environnement ■ faire face aux évolutions défavorables ■ Anticiper les évolutions pour ne pas se laisser surprendre	■ absence de <u>stratégie</u> particulière ■ <u>stratégie</u> défensive → ■ <u>stratégie</u> offensive →

Exemple :

L'augmentation du prix du pétrole (modification de l'environnement économique) est une menace pour de nombreuses entreprises, notamment dans le transport aérien ou l'automobile.

Toutefois, cette évolution de l'environnement peut être perçue comme une opportunité pour d'autres.

Ainsi, partant de ce constat, Toyota a développé une voiture hybride (Prius). La demande pour cette voiture dépasse largement l'offre et permet à Toyota de gagner des parts de marché. Cette entreprise a donc transformé une contrainte en opportunité.

Toutefois les entreprises ne font pas que subir leur environnement, elles peuvent également l'influencer.

b. L'entreprise a une influence sur l'environnement

Par sa stratégie, par son activité, par ses produits, l'entreprise modifie son environnement, de façon positive ou négative.

Par exemple, une entreprise par sa présence dans une zone géographique donnée a des influences positives sur l'environnement : création d'emplois, formation des salariés, diffusion de technologies...Lorsqu'elle innove, l'entreprise peut modifier ou créer des habitudes nouvelles de consommation (téléphonie mobile, restauration rapide, Internet...). Toutefois une entreprise peut avoir des influences plus négatives sur son environnement: pollution, dégradation des paysages (conséquences négatives sur l'environnement écologique), licenciements massifs (conséquences négatives sur l'environnement économique et social)...

II. L'entreprise dans son environnement

1. L'entreprise dans l'économie

Les caractéristiques du système économique dans lequel l'entreprise est située vont profondément influencer cette dernière. L'entreprise ne peut être isolée du régime économique dans lequel elle baigne.

Pour simplifier on oppose les nations économiques selon le régime de la propriété (libérale ou collectiviste) et selon le niveau de développement.

a. L'entreprise en économie libérale se caractérise par :

- ❖ La propriété privée des moyens de production.
- ❖ La liberté d'entreprise : chacun est libre de créer une entreprise
- ❖ La recherche du profit individuel.
- ❖ L'existence d'un marché où le prix est le mécanisme fondamental de l'activité économique.
- ❖ La concurrence.

b. L'entreprise en économie socialiste se caractérise par :

- ❖ la primauté de l'intérêt collectif : l'individuel est subordonné au général.
- ❖ la propriété collective des moyens de production. Les moyens de production sont la propriété de tous.
- ❖ l'Etat dirige l'économie, le marché n'existe pas et le niveau des échanges, les prix et les revenus sont fixés par l'Etat.
- ❖ la planification autoritaire : l'administration définit les niveaux de tous les équilibres.

2. L'entreprise et le social

Pendant longtemps, le facteur travail a été considéré par les entreprises comme un facteur de production comme les autres. Au début du 20^{ème} siècle, Taylor un auteur classique du management, considère que l'individu est sensé réagir comme une mécanique simple qui calque ses efforts sur les stimulants qui lui sont proposés et les sanctions qui le frappent. Sous l'impulsion des travaux de Mayo, il apparaît, que l'individu n'est pas qu'une simple mécanique, des éléments psychosociologiques l'animent. La performance de l'ouvrier dépend, il est vrai de diverses conditions matérielles, mais tout autant sinon davantage de facteurs d'ambiance.

La prise en compte de la dimension sociale de l'entreprise conduit plusieurs entreprises, voulant être performantes, à mettre en place une gestion des ressources humaines. L'homme constitue ainsi la principale richesse des entreprises modernes. L'ensemble des actions menées par l'entreprise en faveur de son capital humain, traduit une situation sociale dans l'entreprise qui apparaît à travers la lecture du bilan social. Celui-ci récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.

3. L'entreprise et les capitaux

Pour exercer son activité, l'entreprise a besoin en plus du facteur "travail", du facteur "capital" qui lui sera utile pour le financement de son activité.

Les sources de financement peuvent être nombreuses :

- ❖ ils peuvent provenir des associés sous forme d'apports en nature ou en espèces pour la constitution de la société ou en cas d'augmentation du capital.
- ❖ les emprunts obligataires : la dette obligataire ressort du long terme. Sa durée de vie est comprise entre 8 et 15 ans.
- ❖ les crédits bancaires : ces crédits peuvent être à moyen et long terme pour le financement des investissements réalisés par l'entreprise, comme ils peuvent être à court terme, de quelques jours à quelques mois pour assurer à tout moment le maintien de la solvabilité de l'entreprise.
- ❖ le crédit-bail ou "leasing" qui a pour objet le financement d'investissements mobiliers ou immobiliers de l'entreprise puisque sa caractéristique fondamentale est la mise à la disposition de l'entreprise d'équipements dans le cadre d'un contrat de longue durée qui prévoit le versement régulier de loyers. L'entreprise n'a pas donc la propriété du bien investi bien qu'elle en ait l'usage.
- ❖ la bourse ou marché financier dont la fonction essentielle est de constituer une source de financement pour les émetteurs de titres. Deux grands types d'instruments, les actions et les obligations, sont utilisés afin de mobiliser l'épargne des investisseurs.

Chapitre II: Les différentes activités de l'entreprise

I- L'activité commerciale

La gestion commerciale couvre la connaissance du marché, la définition d'une stratégie, l'élaboration des politiques commerciales (produits, prix..), l'organisation des services commerciaux et l'action commerciale (vente, formation, recrutement, ...).

1. Connaissance du marché

Du fait que l'entreprise dépend de l'extérieur, une grande place est accordée aux relations avec l'extérieur et le marché. Une bonne connaissance du marché est indispensable pour définir la stratégie commerciale (avec les actions correspondantes : prix, publicité, ...) et pour guider l'entreprise dans certaines opérations ponctuelles. Il faut bien connaître ses besoins en informations, ensuite on se renseigne. Il existe plusieurs sources : Ministère des Finances, de l'industrie, syndicats, ... Il faut aussi utiliser les données sur l'entreprise, celles données par les représentants, ... Ces renseignements peuvent ne pas suffire pour certaines actions. Dans ce cas, on demande une étude de marché. Il faut préciser l'étendue du marché à étudier : plus il est large, plus il donne d'informations et plus il coûte cher. L'étude va au-delà des consommateurs pour voir les intervenants : les acheteurs, les prescripteurs (journalistes, enseignants, ...), leaders d'opinion (artistes, sportifs) et les distributeurs. Pour réaliser l'étude, on prend un échantillon de personnes. Le choix des personnes peut être aléatoire, ou avec une sélection préalable sur critères en accord avec l'entreprise : l'échantillon est alors représentatif. Il s'en suit l'analyse des informations obtenues et leur explication sous forme de facteurs : facteurs extérieurs (climat, environnement, prix), facteurs propres aux consommateurs (facteurs affectifs, réflexes, habitudes, cognitifs-rationnels : connaissance du consommateur). Un modèle explicatif a pour objet de prendre en compte plusieurs facteurs et de les combiner de façon à expliquer un comportement donné.

2. Les prévisions et politiques

La prévision de la demande est indispensable à une bonne gestion. Toute prévision est caractérisée par 3 éléments : l'horizon (période prise en compte), l'incertitude, l'historique (pour extrapoler le futur. On a une tendance générale, l'aléa, des variations saisonnières et cycliques). Pour la prévision à court terme, les ventes peuvent être corrélées à celles d'une autre entreprise. Sinon, on peut demander aux vendeurs leur opinion ou faire une étude de marché. La prévision à moyen terme (2 à 5 ans), on utilise les méthodes historiques (en vérifiant la stabilité du marché), et la prévision économique (étude prévisionnelle de l'environnement, prévision sectorielle, prévision de l'entreprise).

La mise en place d'une stratégie et d'une politique commerciales se fait en plusieurs étapes. D'abord, il faut effectuer une auto-évaluation et une appréciation pertinente de l'environnement. Ensuite, on choisit les créneaux de développement. Le développement des produits actuels sur les marchés extérieurs comporte un risque d'erreur important. En effet, il faut adapter le produit à de nouvelles normes et à de nouveaux goûts. Cela fait, les responsables commerciaux définissent les grandes lignes d'action afin de réaliser les objectifs.

Ces actions se répartissent en 4 politiques complémentaires : produit, prix, distribution et vente, publicité et promotion. Ces politiques constituent le marketing mix.

- **La politique de produit** apparaît prioritaire. Le produit a une durée de vie et les problèmes de gestion varient en fonction de cette durée : au lancement, on propose une gamme limitée, avec peu de distribution; dans la phase de développement, on étend la gamme en apportant des améliorations tout en baissant les prix avec une diffusion plus large; à la maturité on fidélise la clientèle par des promotions; enfin avec le déclin on compresse la gamme et le coût en faisant moins de publicité. On segmente le marché en segments. Les personnes appartenant à un même segment sont supposées avoir le même comportement. Les segments doivent être de taille suffisante pour justifier des actions différentes sur le plan commercial. On peut jouer sur la gamme de produits, sur la marque (choisie de façon à évoquer les qualités matérielles et immatérielles du produit), sur le conditionnement, sur les services annexes.

- **La politique des prix** doit considérer les contraintes (Etat, concurrence, demande, coût de revient (dépend du niveau d'activité, qui dépend des prix..), autres (qualité, prestige de la marque, conditionnement, dépenses publicitaires, canaux de distribution).

- **La politique de distribution** définit les voies utilisées pour accéder au marché, la force de vente et l'après-vente. Les 2 premiers engagent l'entreprise à moyen ou long terme. Un moyen de distribution est la franchise. Elle est un type d'association entre un franchiseur qui apporte son nom et une certaine assistance, et un franchisé qui verse une redevance et accepte certaines obligations. Sinon, on trouve aussi le petit commerce, les superettes, les supermarchés, les hypermarchés, les surfaces spécialisées, les magasins populaire, les grands magasins, la vente par téléphone, à domicile, par correspondance, par machines. On peut aussi utiliser les coopératives, les chaînes de magasins, les concessionnaires. Le choix des canaux de distribution est fonction de nombreux critères : caractéristiques du marché et du produit, couverture quantitative (si on la veut grande, on utilise plusieurs canaux), coût, stratégie de développement.

- **La politique de communication** recherche les personnes cibles, puis les objectifs de la campagne publicitaire (informer, imposer une image, modifier les comportements), le choix des axes publicitaires est alors défini. Si l'idée du thème peut être trouvée au sein de l'entreprise, sa mise en forme appartient aux spécialistes des agences. Les canaux publicitaires sont les mass médias (radio, télé), et les autres : affichage, cinéma. Le plan média est établi en fonction de l'audience, du coût, du contenu du message, ... Si la campagne a un gros budget, on fait des tests préalables sur un échantillon représentatif de la cible. Enfin, on va contrôler l'action publicitaire.

Pour vendre un produit sans publicité, on utilise les représentants, des promotions, les services après vente, les relations publiques, la participation à des manifestations (congrès, ..), le sponsoring et la publicité directe (téléphone ou publipostage).

On écrit alors le plan de marchéage ou de marketing. Le plan est établi sur une durée de 3 à 5 ans (objectifs chiffrés). Les budgets sont évalués sur 1 an.

3. L'action commerciale

L'action commerciale recouvre toutes les décisions et opérations directement liées à la vente. Plusieurs structures existent. En général, les services commerciaux sont dirigés et coordonnés par une direction unique. La direction commerciale assure de multiples tâches : réflexion, choix stratégiques, contrôle, mais aussi coordination entre les différents services commerciaux et la direction générale. Les services commerciaux sont définis à partir des principales fonctions à assurer : information-études, communication, développement de nouveaux produits, vente, achat. Dans une petite entreprise, la direction commerciale aura à superviser un nombre assez important de petits services, alors que dans une grande entreprise, chacune des principales fonctions pourra faire l'objet d'une sous-direction. La structure adoptée peut être fonctionnelle (sous-direction études, ...), par départements, par géographie, ou mixte.

Toute entreprise dispose d'une certaine force de vente, c'est à dire d'une équipe de vendeurs. Le coût de sa gestion représente de 5 à 15% du chiffre d'affaires. Parmi les vendeurs on distingue les preneurs d'ordre (notent les commandent et peuvent assurer les livraisons), les vendeurs en magasins, les représentants et VRP (Voyageurs Représentants Placiers, négocient les contrats), les technico-commerciaux (vendeurs avec formation technique), les négociateurs (formation polyvalente : technique, commerciale, psychologique,...). Les vendeurs remettent des rapports hebdomadaires précisant le nombre de visites, ...

II- L'activité productrice

Pour éviter tout risque d'erreur pour l'entreprise, la production doit être organisée, planifiée, contrôlée. Le mode de production est la façon dont le produit ou le service est élaboré.

On trouve la fabrication unitaire (artisan), la production en série ou par lot (voitures), et la production continue (raffinage, ...). Les productions en série demandent un investissement important ce qui ne facilite pas l'adaptation au marché. Ces entreprises tentent de fidéliser leurs clients par de la publicité, ... Les systèmes modernes essaient de concilier productivité et flexibilité. Le choix d'un mode de production dépend du marché (nombre de clients), et du produit.

Le bureau d'études conçoit les nouveaux produits et améliore les produits actuels. Ce bureau utilise les résultats des services de recherche, des services de marketing (indiquent les besoins du marché), le service de documentation. Lorsqu'une idée est sortie, on passe à la phase de conception après rédaction du cahier des charges.

Le bureau des méthodes définit les différentes opérations qui devront être réalisées pour obtenir le produit, à partir des dessins et nomenclatures du bureau d'études. On obtient le processus de fabrication: les gammes de fabrication. Le bureau des méthodes est un des premiers responsables de la productique : ensemble des sciences et techniques ayant pour but d'obtenir le maximum d'efficacité des systèmes industriels de production.

Par la suite le bureau d'ordonnancement définit l'enchaînement des tâches en optimisant les moyens de production.

Enfin, le dossier est remis au bureau de lancement qui déclenche les opérations et en suit le déroulement.

Les entreprises ne font que de la recherche appliquée (application d'une invention à un produit). De plus les ordinateurs sont utilisés tout au long des étapes, et ils peuvent commander les chaînes de production. Les hommes surveillent et effectuent la maintenance. Le contrôle de la production est de deux types: contrôle qualité et contrôle de conformité (par rapport aux avis du bureau d'études). La recherche pure est de la responsabilité de l'Etat.

1. L'organisation du travail

L'entreprise doit faire face à des contraintes de coûts et de réorganisation de la production; si elle veut conserver sa place sur le marché, elle doit mettre en œuvre une politique de production qui dépend de sa taille, des objectifs fixés, ... Elle peut être d'assurer entièrement sa production ou de sous traiter des parties.

Il y a sous-traitance lorsqu'une entreprise, appelée "donneur d'ordre", confie l'exécution de travaux concourant à la réalisation de son objet à une autre entreprise, appelée "sous-traitant". On distingue la sous-traitance de capacité (moyens insuffisants), sous-traitance de spécialité (absence de savoir faire). La sous-traitance est aussi une première étape de la concentration verticale, avant l'absorption du fournisseur. Elle permet de mieux contrôler les coûts de revient.

L'entreprise peut aussi se tourner vers une coopération avec d'autres firmes permettant la mise en commun des moyens de fabrication.

L'organisation du travail doit être étudiée afin d'être compétitif, flexible, de motiver le personnel. L'organisation taylorienne du travail repose sur l'absence d'initiative et de responsabilité.

Or depuis, on a montré que la productivité des hommes était due davantage à des facteurs psychophysiologiques que matériels (études de Elton Mayo, Maslow, Mac Gregor, Herzberg, ...). De nos jours, la tendance est vers un personnel justifiant d'une spécialisation pointue, avec une grande adaptabilité. Dans les productions en série, on essaie de donner davantage de responsabilités aux ouvriers.

On trouve aussi la robotisation des chaînes, la création de groupes de travail autonomes.

2. Outils de gestion

L'entreprise doit déterminer les quantités à fabriquer en fonction des capacités d'absorption du marché et des capacités de production. L'entreprise dispose d'outils de gestion de la production tels que la programmation linéaire, le PERT. L'approche actuelle consiste en l'analyse de la valeur, de la démarche qualité, et la gestion des flux tendus. (cf. ultérieurement le cours de gestion de production)

III- La logistique

C'est l'organisation des flux matériels, informationnels, ... Corrélativement à l'organisation de la production, c'est l'organisation de tous les flux entrants et sortants qui doivent être gérés de manière optimale. De tout temps, les entreprises ont cherché à rentabiliser leur activité par une production au moindre coût. Cela a conduit à une production de masse.

Aujourd'hui, les entreprises font face à deux nouveaux problèmes: les consommateurs exigent des produits de qualité et des délais plus courts; la production de masse ne s'amortie plus aussi bien car les produits sont vite périmés.

L'automatisation n'est pas une solution miracle : les coûts relatifs à l'automatisation et à l'énergie vont croissants, ... Devant ces contraintes, on recourt à la logistique = art du raisonnement et du calcul logique: c'est l'intendance. Il s'agit de localiser les activités, de s'approvisionner, de transporter, distribuer les produits, ... d'organiser les flux matériels et immatériels de façon à obtenir la meilleure rentabilité.

La logistique est une fonction diffuse car elle concerne toute l'entreprise. Les enjeux sont la compétitivité, l'adaptabilité, la flexibilité.

La logistique commence avec la localisation de l'entreprise ; elle est liée à des facteurs économiques (terrain, branchement eau, routes, impôts, mai d'œuvre, climat, localisation des clients, ...), sociaux (niveau socioculturel, conflits entre main d'œuvre locale et celle amenée par l'entreprise, ...), politiques et institutionnels (exonérations fiscales, aménagement de la région, réglementation, ...), et techniques (climat, géographie, ...).

L'approvisionnement est aussi une branche de la logistique et elle constitue l'activité la plus évolutive en raison des efforts pour en réduire le coût. Son domaine est limité à la gestion des flux physiques mais on y ajoute la gestion des flux d'informations liés aux flux physiques. Optimiser le prix des produits utilisés, la qualité des produits, les coûts (stockage, transport, commande, assurance, ...), et les délais. Pour cela, il faut se poser bien des questions. L'une d'elles est le choix entre un fournisseur unique (prix, ...) ou plusieurs fournisseurs (concurrence, mais qualité différente). Aussi, faut-il sous-traiter ?

Lors de la prise en considération des besoins d'approvisionnement, les responsables doivent veiller que les besoins exprimés soient pertinents eu égard aux possibilités offertes par le marché. Pour procéder à la sélection des fournisseurs, il est indispensable de bien connaître les caractéristiques des produits à acheter et l'ensemble des possibilités offertes par le marché: 4 critères : qualité, prix, service, condition de paiement.

Les résultats de la négociation acheteur/fournisseur dépendent du rapport des forces en présence, c'est-à-dire du pouvoir de négociation des participants. A la réception de commandes, contrôles quantitatifs et qualitatifs.

IV- Le financement

L'entreprise doit, à tout moment, s'assurer de son équilibre financier; les ressources permanentes dont elle dispose doivent financer l'actif immobilisé pour dégager un excédent de capitaux permanents : le fonds de roulement. Ce dernier doit être suffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement. A défaut, l'entreprise connaît des problèmes de trésorerie. L'étude du bilan est une étude préalable.

1. Le bilan

Le bilan est l'inventaire de toutes les ressources dont dispose l'entreprise (passif) et de tous les emplois qu'elle en a fait (actif).

L'actif représente donc l'ensemble des besoins de financement, et le passif l'ensemble des moyens de financement. L'actif peut être immobilisé (actif incorporel : brevets, fonds commercial, ... S'ils ne s'amortissent pas, ils peuvent donner lieu à des provisions. Actif corporel : terrains, constructions, matériels : ils sont amortis sur 4 à 10 ans. Actif financier : participations, prêts, ...) ou circulant (stocks, créances, ...). Dans le passif, on discerne les capitaux propres (capital initial, réserves : bénéfices affectés durablement à l'entreprise, résultat de l'exercice : positif si bénéfice, négatif sinon), les provisions pour risques et charges, les dettes (elles peuvent être financières : moyen de financement obtenu auprès du public ou des banques, remboursables sur plusieurs années; d'exploitation (liées aux opérations d'exploitation); hors exploitation (immobilisations, impôts sur les bénéfices); de passif de trésorerie (découverts bancaires).

Le passif peut être découpé différemment : dettes à court terme (dettes d'exploitation, hors exploitation, passif de trésorerie) et les capitaux permanents (capitaux propres, amortissements et provisions, reste des dettes financières).

2. L'équilibre financier

L'équilibre financier minimum est obtenu si l'actif immobilisé est financé par des capitaux permanents, on a alors l'actif circulant = dettes à court terme. Si l'échéance des dettes à court terme est inférieure à celle des créances à court terme, ou si les stocks peuvent être dépréciés, ... alors il faut que les capitaux permanents soient supérieurs, et non plus égal, à l'actif immobilisé. Cette différence s'appelle le fonds de roulement, il fait partie des capitaux permanents et il concourt au financement de l'actif circulant.

On appelle fonds de roulement dont on a besoin (BFR), la partie des postes d'exploitation et hors exploitation (Actif Circulant Exploitation+ ACHE) non couverte par les dettes d'exploitation et hors exploitation (DE + DHE). Le BFR doit être financé par des capitaux permanents ou des crédits de trésorerie.

3. La trésorerie

La trésorerie est la différence entre son actif (disponibilité, ...) et son passif (banques, ...), ou entre le FR et le BFR. La partie du BFR concernant l'exploitation (BFRE) est la plus importante, c'est pourquoi on assimile le BFR à cette unique partie dans les prévisions. On appelle aussi le BFRE le besoin de financement du cycle d'exploitation car c'est la différence entre ACE (stocks, créances clients) et DE (dettes aux fournisseurs), donc un besoin dans le cycle de production.

4. Le financement

Il existe plusieurs financements durables auxquels peut recourir une entreprise pour financer des investissements : Autofinancement, augmentation de capital, endettement à terme (moyen, long). Crédit bail ou leasing...

V- La gestion des ressources humaines

Après avoir étudié les activités principales de l'entreprise, celles de la vente et de la production, nous nous sommes intéressés à la gestion des moyens à mettre en œuvre, c'est à dire à la gestion des facteurs de production. La gestion des flux de matières premières, des flux de produits finis et d'information constitue l'activité logistique; la gestion des moyens financiers et celle des moyens humains requièrent des techniques spécifiques.

Une fois déterminé l'objectif général de l'entreprise, il faut évaluer les moyens disponibles en hommes et les moyens nécessaires, éventuellement recruter, ... Cet ensemble de mesures et de décision constitue la politique du personnel. Si au temps de Taylor, le salarié ne regardait que son salaire, aujourd'hui les besoins ont évolué.

1. La politique du personnel

La politique du personnel concilie les intérêts des travailleurs et ceux de l'entreprise. Elle fait partie de la politique générale.

Elle rencontre des problèmes techniques (chaîne de production : inintéressant), structurels (la structure de l'entreprise peut réduire l'information), sociaux (définis par l'Etat). Si la politique du personnel est mauvaise on observe l'augmentation de l'absentéisme, des accidents du travail, ... C'est ainsi que la politique du personnel s'est dotée du service du personnel ou le service des relations humaines. Le facteur humain est devenu une ressource stratégique dans l'entreprise, au même titre que l'innovation, les investissements. Certaines entreprises préfèrent renvoyer auprès de chaque service le soin de gérer le recrutement, la carrière, le salaire, ... Le service des relations humaines gère les dossiers des personnels, les documents administratifs, les salaires, il prévoit les besoins en personnel, établit les profils des postes, s'occupe du recrutement, des bilans sociaux, mais aussi des plans de licenciement, de reclassement, ... Il utilise la psychologie, la sociologie, la communication, la graphologie, ... Sa structure est liée à celle de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, on

trouve une direction du personnel centralisée, et des bureaux du personnel dans les usines. On y trouve le directeur du personnel, le responsable du pointage, le responsable de la paye, celui des relations sociales, de l'embauche, de la formation, puis des secrétaires.

2. Le recrutement

Pour le recrutement qui coûte cher, on essaie de définir le profil du poste. On s'aide de questionnaires remplies par les occupants du poste et de leur supérieur : il existe des postes qui nécessitent en plus des qualifications professionnelles un type de comportement. Le recrutement peut être interne (par changement de services) ou externe (tri des candidatures par le profil, puis par la graphologie, les entretiens, les tests: orthographe, intelligence, personnalité, ...). Avec le temps, le poste peut ne plus correspondre à celui qui le tient, d'où une perte de motivation. Le service des relations humaines doit vérifier que le personnel n'est pas sur ou sous employé et qu'il est bien intégré (tests, entretiens). En cas d'inaptitudes peu importantes, le salarié suivra une formation, sinon il sera reclassé ou licencié. Ensuite il doit améliorer l'environnement (l'ergonomie).

3. L'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel ou son appréciation consiste à déterminer la valeur d'un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l'adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer les rémunérations, ... Mais l'évaluation peut ne pas être objective et démotiver alors le salarié qui aura un sentiment d'injustice. De plus, cela peut entraîner des jalousies. En cas de mutation, le salarié conserve son salaire ... qui peut être supérieur à celui du groupe qu'il rejoint. Les salariés sont aussi moins solidaires. L'évaluation se fait par le supérieur : cette méthode est simple mais elle est laissée à une seule personne. On peut alors définir une liste de critères (canevas de critères) qui servent à noter les salariés; il s'en suit un entretien; reste le problème de la diversité des postes et de l'agressivité face à l'évaluateur. On utilise en général des critères globaux définis avec les salariés, avec des objectifs à atteindre pour chaque salarié (avec sa collaboration) : on juge l'état des progrès, ...

4. La formation

La formation est un ensemble d'actions qui permettent d'élever le niveau de culture générale et/ou professionnelle et technique d'un individu. Certaines entreprises proposent des formations sans prendre en compte les besoins réels, d'autres font le contraire. Il s'agit de s'adapter et de suivre l'évolution des techniques. D'autres types de formation ont pour but de devancer l'évolution : elles sont adressées aux cadres qui devront les mettre en œuvre. L'entreprise prépare de cette façon ses futurs responsables (plans de carrière). Il existe différentes méthodes de formation suivant que l'on veut communiquer un savoir, un savoir-faire ou un savoir-être (livres, cours, débats, exposés, jeux de rôle, ...).

Le budget minimum est fixé par les lois à 1.1% de la masse salariale (des salaires) annuelle. Le service formation peut être rattaché à la direction générale (le problème de la formation est compris), à la direction du personnel (conciliation des formations : savoir, savoir-être et savoir-faire, sans négliger la rentabilité de l'investissement), à un certain niveau opérationnel (la formation est considérée comme un coût à minimiser).

Les préoccupations d'ordre sociales sont souvent primordiales dans l'entreprise ou pour l'état. C'est pourquoi les entreprises de plus de 300 employés doivent effectuer le bilan social: il récapitule sur un seul document les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social : emplois rémunérations, conditions de travail, formation, relations professionnelles, ... Le comité d'entreprise est tenu de donner son avis sur le projet de bilan social. Il est alors diffusé à l'inspection du travail et aux actionnaires le réclamant. Il doit permettre d'informer par sa vue d'ensemble, de faire des choix stratégiques, de juger de la politique sociale (sur plusieurs bilans), de la négocier et de la contrôler. Pour le personnel la formation est perçue comme une contrainte, à moins qu'il y ait un changement de poste avec une augmentation. Pour le pays, cela permet d'éviter le chômage structurel : chômage lié à la structure : l'économie (techniques, technologie) à évoluer, mais pas les travailleurs.

CHAPITRE IV : L'organisation de l'entreprise : Les fonctions essentielles de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, on peut dénombrer l'ensemble des activités de base : acheter, produire, vendre, transporter, financer, compter, etc.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer sa survie et sa croissance, de s'adapter à l'environnement et aux changements qui peuvent l'affecter, l'entreprise doit agencer, disposer et coordonner l'ensemble de ses activités dont elle dispose de la manière la plus rationnelle possible.

- ❖ comment se fait la répartition des tâches par grande fonction ?
- ❖ quel est le contenu de ces grandes fonctions ?

I- La répartition des tâches par grandes fonctions

L'idée d'entreprendre engendre l'idée d'organiser ; dont son premier aspect est l'identification des différentes tâches, des différentes opérations à accomplir.

Cette identification des tâches passe par :

- Une analyse minutieuse des différentes étapes nécessaires, à la réalisation de la production,
- Un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus complexes
- Un rassemblement des tâches complexes en activités en vue de la réalisation d'un but commun, donnant naissance à des fonctions.
-

On peut songer à définir la fonction comme un assemblage, de personnes et de moyens de spécialités similaires effectuant des services ou des opérations complexes (tâches) de même nature et qui visent le même objectif dont la réalisation est nécessaire à la vie de l'entreprise.

C'est Fayol qui s'est intéressé le premier vers 1910 à un regroupement des activités essentielles en fonctions.

Il distinguait les six fonctions :

Fonctions essentielle d'après Fayol	Tâches correspondantes
Administratives	.prévoir .organiser .coordonner . Contrôler
Commerciale	. acheter. vendre . échanger
Technique	. produire. fabriquer . transformer
Financière	. rechercher les capitaux . employer les capitaux
Comptable	. inventories . calculer les prix de revente . déterminer les prix de vente . calculer le résultat net comptable
Sécurité	. protéger les biens et les actifs

On peut distinguer les fonctions opérationnelles qui contribuent à ajouter de la valeur au produit en le transformant (approvisionnement, production, commercialisation, pour l'essentiel) et les fonctions administratives qui ont pour but d'assurer le contrôle et la coordination (fonction "administrative" au sens large).

II- Le contenu des principales fonctions

1. La fonction de direction

La direction est un organe de l'entreprise constitué par un groupe d'individus distinct c'est l'élément dynamique de la firme et celui qui lui garantit la coordination entre les divers services.

Fayol a précisé les tâches incombant à une direction : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

- ❖ Prévoir, c'est à dire prendre en compte l'évolution probable de l'environnement afin de s'y adapter et fixer les objectifs à atteindre en fonction des caractéristiques externes des marchés et des contraintes internes à la firme.
- ❖ Organiser, c'est mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs. Il faut notamment déterminer la structure interne de la firme c'est à dire ses divers systèmes et les relations entre eux.
- ❖ Commander : c'est à dire donner des ordres ou des directives, établir des règlements de façon à susciter des actions orientées vers la réalisation des objectifs.
- ❖ Coordonner : consiste à harmoniser les actes des divers employés pour les faire converger vers le même but.
- ❖ Contrôler de façon à ne pas dévier de l'objectif fixé.

2. la fonction financière

Son rôle consiste à mettre en œuvre les capitaux c'est à dire :

- ❖ Collecter les fonds en les cherchant, puis en les réunissant après examen des divers moyens de financement possibles.
- ❖ Employer les fonds en les affectant aux divers emplois possibles (investissement, stock, crédits accordés, placements) et aux différents services dans le cadre de dotations budgétaires.
- ❖ Gérer les fonds par un ensemble de tâches de décision (par exemple le remplacement d'une source de financement par une autre moins onéreuse) et de tâches d'exécution (rapports avec les prêteurs et emprunteurs, remboursement et rémunération des titres émis...)

En résumé, la fonction financière consiste à fournir à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin, avec le maximum de sécurité et au coût minimum.

3. La fonction sociale

Elle doit s'intéresser au personnel simultanément :

- ❖ Comme facteur de production (point de vue économique)
- ❖ Comme homme (point de vue morale).

La fonction sociale prend en charge les ressources humaines de l'entreprise.

- .elle les recherche et les choisit,
- .elle les gère,
- .elle les perfectionne et les intègre,

4. La fonction approvisionnement ("commercial-achat")

Cette fonction a une double mission :

- ❖ Réaliser les achats
- ❖ Gérer les stocks

La réalisation des achats c'est :

- ❖ La recherche des fournisseurs et le choix des fournisseurs,
- ❖ La détermination des produits à commander (qualité et prix),
- ❖ La passation des commandes et le suivi de leur exécution,
- ❖ La réception des commandes et leur contrôle.

La gestion des stocks comprend :

- ❖ La gestion du magasin proprement dite : organisation, documents à utiliser, méthodes de conservation.
- ❖ La gestion économique des stocks, c'est-à-dire la détermination optimale des dates de commandes et des quantités à commander.

5. La fonction technique:

La fonction technique n'existe pas dans toutes les entreprises, elle est chargée :

- ❖ De la préparation du travail c'est à dire à la fois de la préparation technique et de la préparation adjective.
- ❖ De l'exécution du travail mettant en œuvre simultanément le personnel, le matériel et les MP ou fournitures ;
- ❖ Du contrôle (technique c'est à dire contrôle de la progression de l'exécution en quantité et en qualité.
- ❖ De l'entretien (maintenance) et de la sécurité.

6. La fonction commerciale ("commercial -vente")

La fonction commerciale a pour tâches :

- ✓ La connaissance du marché. Elle a pour objet de connaître les caractéristiques du marché actuel : nature des clients, pourquoi ils achètent et comment, par quels canaux préférentiels de distribution, les qualités et défauts attribués aux produits.

En outre, elle vise à déterminer le marché potentiel c'est à dire celui que l'on peut atteindre par une action commerciale et le marché futur qui résulte des objectifs fixés.

- ✓ Enfin la fonction commerciale est chargée des ventes et du service après vente ainsi que de la publicité et les actions de promotion des ventes.

CHAPITRE V : L'organisation de l'entreprise : Les structures de l'entreprise

Toute organisation nécessite une structure. La répartition en fonctions et services au sein d'une entreprise apparaît dans le cadre de cette structure. (Selon Mintzberg, la structure d'une organisation peut être définie comme la "somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches.")

Dans l'entreprise, les problèmes de structure n'apparaissent que lorsque la firme a atteint une certaine dimension. En effet, dans les petites entreprises, les problèmes de structure disparaissent derrière les questions de rapports entre les personnes, car il n'existe pas de services distincts.

Les choix, en matière de structure ; interviennent lorsque l'on recourt à des intermédiaires entre la direction et les exécutants.

La structure d'une entreprise forme le schéma de répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités. Etablir la structure, c'est à la fois :

- ❖ définir les services (ou directions), à constituer,
- ❖ délimiter les activités de chaque service,
- ❖ préciser les relations entre services qui peuvent être hiérarchiques, fonctionnelles, ou de conseil.

Une structure est généralement représentée par un organigramme celui-ci est un graphique représentant sous la forme d'un document d'ensemble la structure d'une entreprise et permettant de se rendre compte des différentes liaisons pouvant exister entre les services. L'organigramme fait apparaître le processus réel de l'exercice du pouvoir, la répartition des tâches et les liens formels entre les services.

I- Les mécanismes de coordination

Après avoir effectué la division du travail, l'accent est mis sur la coordination de toutes ces tâches pour accomplir le projet organisationnel de façon intégré. Cinq grandes façons d'effectuer cette coordination sont explicitées comme suit :

1. L'ajustement mutuel

Les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres.

2. La supervision directe

Une personne (en général un cadre) donne des ordres spécifiques aux autres et de cette manière coordonne leur travail, travail dont il a la responsabilité.

3. La standardisation des procédés

La coordination du travail est assurée par l'imposition généralement par la technostructure, de normes et standards qui en guident la réalisation.

4. La standardisation des résultats

La coordination du travail se fait par la mise en place, également généralement par la technostructure, de mesure d'évaluation de la performance standardisée ou de spécification précises de la production.

5. La standardisation des qualifications

La coordination du travail est alors assurée par l'acquisition pour les employés d'habiletés et de connaissances spécifiques, habituellement avant qu'ils ne commencent le travail.

II. Les paramètres de conception

Pour assurer la division du travail et la coordination il est possible de faire ressortir ces mécanismes :

1. La spécialisation des tâches

C'est le paramètre principal afin de déterminer la division du travail. Une tâche à une ampleur définie (spécialisation horizontale du travail), un contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche (spécialisation verticale du travail).

2. La formalisation du comportement

C'est le moyen structurel permettant la standardisation des processus de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de description d'emplois, de fiches d'instructions... Se sont généralement les travaux non spécialisés qui sont le plus fortement formalisés. Les structures comptant sur la standardisation pour réaliser la coordination sont généralement qualifiées de bureaucratiques, alors que celles qui comptent sur la supervision directe ou l'adaptation mutuelle sont dites organiques.

3. La formation et l'éducation

C'est le moyen de standardiser les connaissances et les qualifications par des programmes de formation. Ceux-ci sont en général dispensés en dehors de l'organisation avant que la personne ne commence à travailler. Cet élément constitue le point clé de la structure qualifiée de professionnelle.

4. Les systèmes de planification et de contrôle

C'est l'élément structurel permettant la standardisation de la production, elle peut avoir 2 variantes : le contrôle de la performance, qui sont des mesures d'évaluation des actions et décisions faites par l'organisation. La planification des actions tend à déterminer le résultat des actions ou des décisions avant même leur réalisation.

5. Les mécanismes de liaison

C'est le moyen selon lequel l'adaptation mutuelle est encouragée comme mode de liaison à l'intérieur comme entre les unités. Il existe des niveaux de gradation quant à l'utilisation de concepts qui vont des postes de liaison, aux gestionnaires intégrateurs ayant une autorité formelle limitée, jusqu'aux structures matricielles.

6. Le regroupement en unités

C'est ce qui permet le mieux la supervision directe. Il renvoie aux critères à partir desquels on regroupe les postes en unités, les unités en unités plus importantes et ainsi de suite jusqu'à ce que tout soit regroupé sous un même sommet stratégique. Le risque de tel regroupement est de ne voir retenu que 2 critères : la fonction, qui est le moyen mis en œuvre pour produire le bien ou service et le marché qui est le but et les caractéristiques propres des marchés que l'organisation dessert.

7. La taille des unités

C'est le nombre de postes pouvant être regroupés pour former l'unité élémentaire, c'est à dire le nombre maximum de personnes pouvant être supervisées directement par une seule et même personne. La littérature affirme que plus les tâches sont standardisées plus la taille des unités est grande. Elle affirme aussi que les personnes qui ont une grande confiance dans l'adaptation mutuelle ont tendance à maintenir la taille des unités petites, en effet la communication informelle exige de petits groupes de travail (Ouchi et Dowling 1974).

8. La décentralisation verticale

C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir formel est "délégué" en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique.

9. La décentralisation horizontale

C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir circule informellement hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique, c'est à dire au niveau de la technostucture ou des fonctions de support logistique

III. Les facteurs de contingence

Dans la littérature relative à la période des années 1950 à 1970, la recherche dans le domaine de la structure organisationnelle a mis l'accent sur les divers effets de facteurs contextuels des éléments structuraux mentionnés précédemment. Ces recherches sont fondées sur une hypothèse de congruence selon laquelle une structuration efficace implique que le facteur contextuel et l'élément structurel concordent.

4 ensembles de facteurs contextuels ont particulièrement été considérés:

1. L'âge et la taille

Dans la littérature il a été mis en évidence que ces 2 facteurs ont d'importants effets sur la structure. En premier lieu, que plus une organisation est ancienne ou imposante et plus son comportement est formalisé (Inkson et al. 1970, Samuel et Mannheim 1970, Pugh et al. 1968, Udy 1965). Il a aussi été observé que plus l'organisation est grande et plus la taille de son unité moyenne est importante (Dale 1952, Blau et Schoenherr 1971) et plus sa structure est élaborée. Enfin, il a également été montré que la structure d'une organisation reflète souvent l'époque à laquelle a été fondée cette industrie (Stinchcombe 1965).

2. Le système technique

Certaines observations ont trouvé que le système technique modifiait certains éléments structuraux de façon significative. Plus il joue un rôle régulateur plus le travail se formalise et plus la structure du centre opérationnel se bureaucratise (Woodward 1965, Pugh et al. 1968, Hickson et al. 1969 et 1970, Child et Mansfield 1972). Il a également été montré que plus un système technique est sophistiqué et plus la structure administrative est élaborée, plus la décentralisation sélective est grande et plus l'emploi de mécanismes de liaison devient important (Woodward 1965, Khandwalla 1974, Udy 1959, Hunt 1970, Hickson et al. 1969). Pour terminer, il a été montré comment l'automatisation du travail du centre opérationnel tend à transformer une structure bureaucratique en structure organique (Woodward 1965).

3. L'environnement

C'est un autre facteur étudié dans la littérature. On a identifié des environnements dynamiques avec des structures organiques (Duncan 1973, Burns et Stalker 1966, Burns 1967, Harvey 1968) et des environnements complexes avec des structures décentralisées (Hage et Aiken 1967, Pennings 1975). Il est à noter que certaines données de la recherche suggèrent que des environnements hostiles puissent conduire certaines organisations à centraliser temporairement leurs structures (Hamblin 1958). Des différences marquées dans l'environnement semblent également encourager la décentralisation sélective jusqu'à conduire à des constellations de travail différenciées (Hlavacek et Thompson 1973, Khandwalla 1973, Lawrence et Losch 1967). Il existe un grand nombre d'informations selon lesquelles la diversification des marchés d'une organisation encourage l'utilisation d'une structure segmentée par marché que l'on retrouve aux échelons supérieurs pour réaliser des économies d'échelle (Chandler 1962, Wrigley 1970, Rumelt 1974, Channon 1973, Dyas et Thanheiser 1976).

4. Le pouvoir

Ce dernier facteur n'est pas non plus sans effet sur la structure. Le contrôle extérieur semble accroître la formalisation et la centralisation (Samuel et Mannheim 1970, Heydebrand 1973, Holdaway et al. 1975, Reimann 1973).

L'aspiration au pouvoir des membres de l'organisation, en particulier si le chef d'entreprise a un profond besoin de pouvoir, il tend à accroître la centralisation (Dill 1965). Mais la mode exerce également une influence sur la structure, poussant même parfois une organisation au choix d'une structure totalement inappropriée (Woodward 1965, Lawrence et Lorsch 1967, Rumelt 1974, Child et Keiser 1978).

IV- Typologies et configurations structurelles

L'analyse traditionnelle, à partir de la réflexion des théoriciens et de l'observation distingue cinq grands types structures.

1. La structure hiérarchique

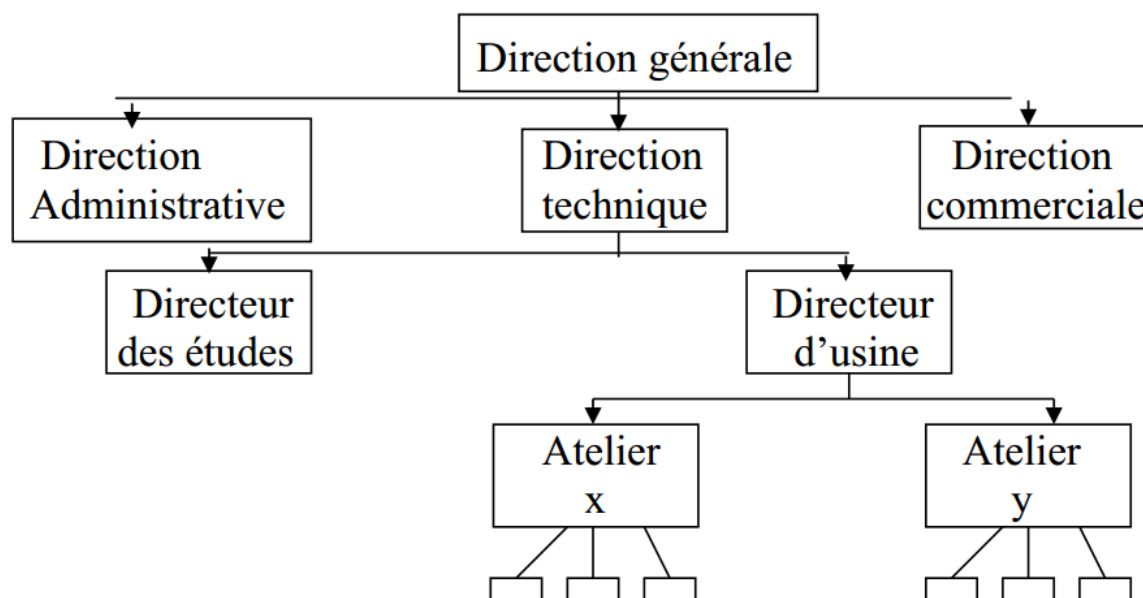
a) Principes de la structure hiérarchique :

C'est la structure de type militaire, préconisée par Fayol. Elle se présente sous une forme pyramidale. La hiérarchie est constituée par "la série des chefs" et la voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications passant par tous les degrés.

La structure hiérarchique est une organisation qui repose :

- ❖ l'unité de commandement : chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef auquel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.
- ❖ la délégation de l'autorité : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. On délègue uniquement l'autorité mais le supérieur reste responsable des résultats des décisions prises par le subordonné.
- ❖ le principe de la responsabilité absolue : c'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus. C'est ainsi que le supérieur doit déterminer avec rigueur les objectifs attendus et ne doit pas intervenir

Dans les tâches qui relèvent du subordonné :



b) Avantages et inconvénients de ce type de structure :

Du point de vue de ses avantages la structure hiérarchique est une structure simple, facile à mettre en place, facilement compréhensible, claire où chacun connaît exactement son rôle. C'est une structure qui permet une définition précise de l'autorité et de la compétence :

- ❖ Tous les éléments du système ont un pouvoir propre ou délégué.
- ❖ Chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.

S'agissant des inconvénients de la structure hiérarchique, ils proviennent de sa rigidité, de la lenteur des décisions et de risque de déformation de l'ordre donné (surtout quand il est oral vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier. L'autre inconvénient est le risque de cloisonnement, l'information circule plutôt dans le sens vertical et mal dans le sens horizontal entre services.

Enfin, il y a le risque de centralisation. Les informations tendent à remonter vers le sommet, et les décisions à être prises par le dirigeant.

Par ailleurs, cette structure hiérarchique peut être considérablement assouplie. Par exemple, le chef d'entreprise peut accroître la décentralisation des décisions, c'est-à-dire donner plus de pouvoir aux échelons subalternes.

2. La structure fonctionnelle

a) Principes de la structure fonctionnelle :

Contemporain de Fayol, Taylor critiqua la structure hiérarchique. En effet dans ce schéma un subordonné dépend d'un seul chef pour la totalité, de son activité. Ce supérieur doit donc avoir des connaissances très étendues, excédant fréquemment la capacité d'un seul homme. Taylor proposa donc l'adoption d'une structure fonctionnelle dans laquelle chaque subordonné dépend de plusieurs chefs, chacun d'eux ayant une autorité limitée à sa spécialité appelée autorité fonctionnelle.

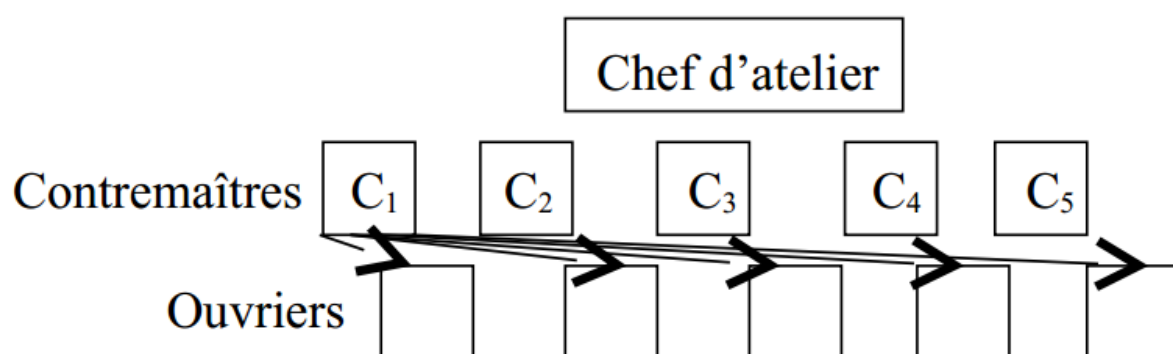
Ce type d'organisation se situe au niveau de l'atelier et repose sur :

- ❖ la séparation des tâches de préparation des activités d'exécution.
- ❖ l'accroissement de la compétence des chefs par leur cantonnement dans une étroite spécialisation.

Chaque responsable peut intervenir dans le domaine de sa compétence auprès d'éléments dépendants d'autres services.

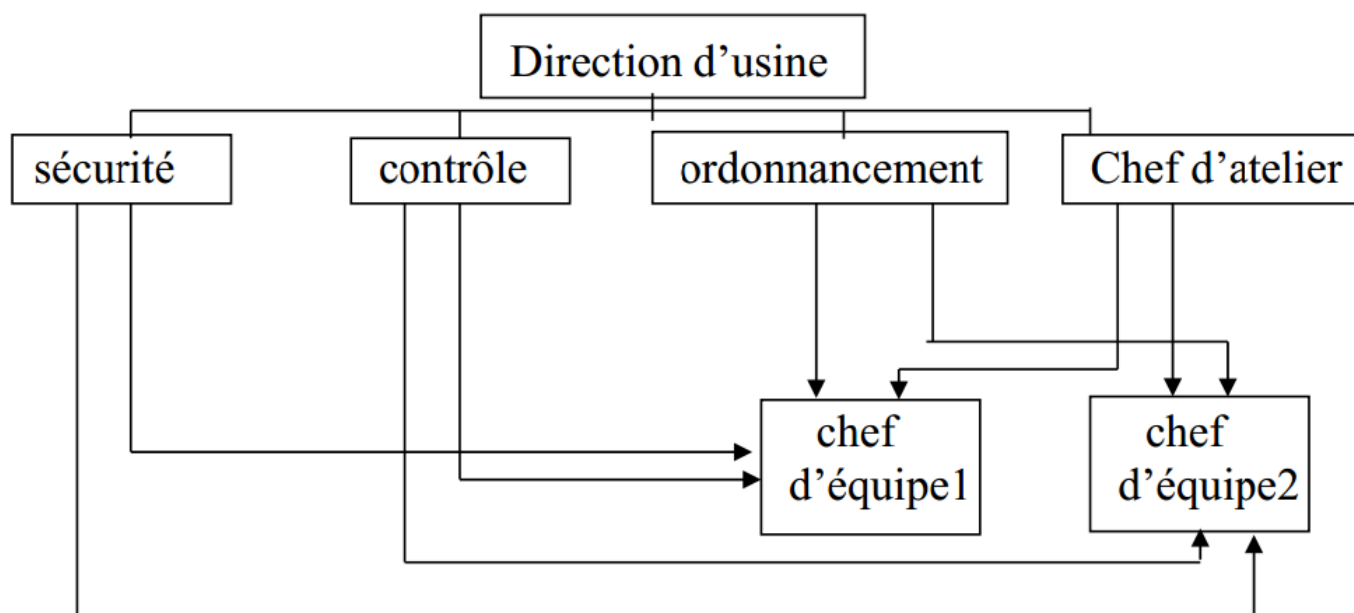
- La délégation du pouvoir et de l'autorité à des responsables fonctionnels qui peuvent intervenir dans le cadre de leurs compétences lorsque des problèmes sont posés.

La structure fonctionnelle peut être schématisée de la façon suivante :



Structure fonctionnelle de Taylor

Chaque ouvrier dépend fonctionnellement des 5 contremaîtres



Structure fonctionnelle effective de Taylor

Les sources d'ordonnancement, de contrôle, de sécurité ont une autorité, dans leur spécialité, sur les chefs d'équipe des ateliers.

b) Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle :

Ce type d'organisation permet de faire travailler de la façon la plus efficace des ouvriers peu qualifiés, payés au rendement et qui souhaitent gagner le maximum de salaire. En leur adjoignant des spécialistes (contremaîtres) les ouvriers se sentent mieux aidés et mieux assistés et peuvent ainsi être plus rentable dans leur travail. Aussi, en organisant la production de manière plus scientifique, l'organisation fonctionnelle permet d'éviter les pertes de temps, les flâneries et les gaspillages ce qui a conduit au principe du travail à la chaîne avec décomposition en tâches élémentaires tels qu'ils ont été mis en œuvre dès le début du siècle dans les usines Ford.

Toutefois le type d'organisation présente certains inconvénients importants :

- ❖ Dilution de l'autorité et de la responsabilité entre plusieurs chefs.
- ❖ Difficultés de coordination car chacun n'envisage l'entreprise que du seul point de vue de sa fonction.
- ❖ Risque de non exécution de certaines tâches, chacun croyant qu'un autre s'en charge.

En guise de conclusion, la structure fonctionnelle située au niveau de l'atelier. Au-delà prédomine l'organisation hiérarchique Fayolienne. C'est ainsi qu'on peut dire que les deux structures fonctionnelles et hiérarchiques sont complémentaires pour une grande entreprise.

3. La structure staff and line

Cette structure est un système qui cherche à cumuler les avantages et à éliminer les inconvénients du modèle hiérarchique et de la structure fonctionnelle. C'est pourquoi qu'elle est souvent connue en France sous le nom de structure hiérarchico-fonctionnelle.

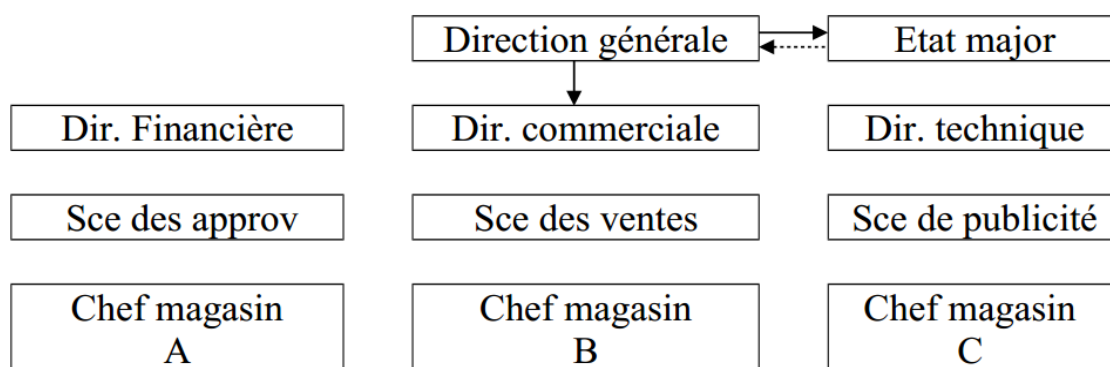
Elle repose sur deux principes :

- ❖ l'unité de commandement : le pouvoir appartient à des chefs hiérarchiques qui sont en
- ❖ "Line" (lignes hiérarchiques) et qui disposent d'une autorité générale : Ce sont les opérationnels.
- ❖ La spécialisation : c'est le fait de responsables qui conseillent, mais qui ne décident pas. Ils observent et sont au "staff" (état-major) ce sont les fonctionnels.
- ❖ Deux types d'organes sont donc nécessaires :
- ❖ Les organes hiérarchiques qui disposent seuls de l'autorité.
- ❖ Les organes d'état-major placés auprès des organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude, de préparation et de contrôle.

Ces organes de conseil spécialisés sont l'analogue économique de l'état major militaire. Ils ressemblent aux fonctionnels par leur activité spécialisée ; ils en diffèrent car ils n'ont pas d'autorité, mais une simple fonction de conseil de l'orgue hiérarchique auquel ils sont rattachés.

A n'importe quel degré de la hiérarchie, il est nécessaire quelquefois d'avoir l'aide de spécialistes. Certaines entreprises ont besoin d'un service de statistique, d'autres d'un service d'étude de marché. Tous ces services en définitive doivent recueillir des informations qui permettront au chef hiérarchique de prendre une décision. Les responsables en "Line" doivent tenir compte des suggestions et des recommandations des responsables en "STAFF" et les transformer en ordres.

Sa représentation schématique est spécifique :



— Liaisons hiérarchiques.
 ---- Liaisons fonctionnelles.

a) Avantages

- ❖ Cette structure a les mêmes avantages que la structure hiérarchique, à savoir la simplicité et la séparation des responsables (line).
- ❖ Elle accroît la compétence de l'organisation (apparition du staff).
- ❖ La décision peut être plus rationnelle. L'Etat major par ses analyses, facilite la prise de décision.

b) Inconvénients

- ❖ L'apparition du staff élève le coût de fonctionnement
- ❖ Des mésententes peuvent surgir entre le staff et le line. Les membres du staff oublient souvent qu'ils ne disposent pas de pouvoir organisationnel et veulent imposer leurs avis aux opérationnels. Cette situation est naturellement mal vécue par les organes hiérarchiques.
- ❖ Risque de confusion dans la détermination des responsabilités en cas de mauvais résultat.
- ❖ Risque de substitution de l'état-major aux responsables hiérarchiques.
- ❖ Risque de coûts chers des services de l'état-major.

4. La structure divisionnaire

Cette structure repose sur une division donnant naissance à la création de sous-systèmes correspondant soit :

- ❖ Aux différents produits ou famille de produits fabriqués (sch.2)
- ❖ Aux différentes zones géographiques dans lesquelles opère le système.
- ❖ Aux différentes catégories de clients du système-entreprise (sch.1)

Schéma 1

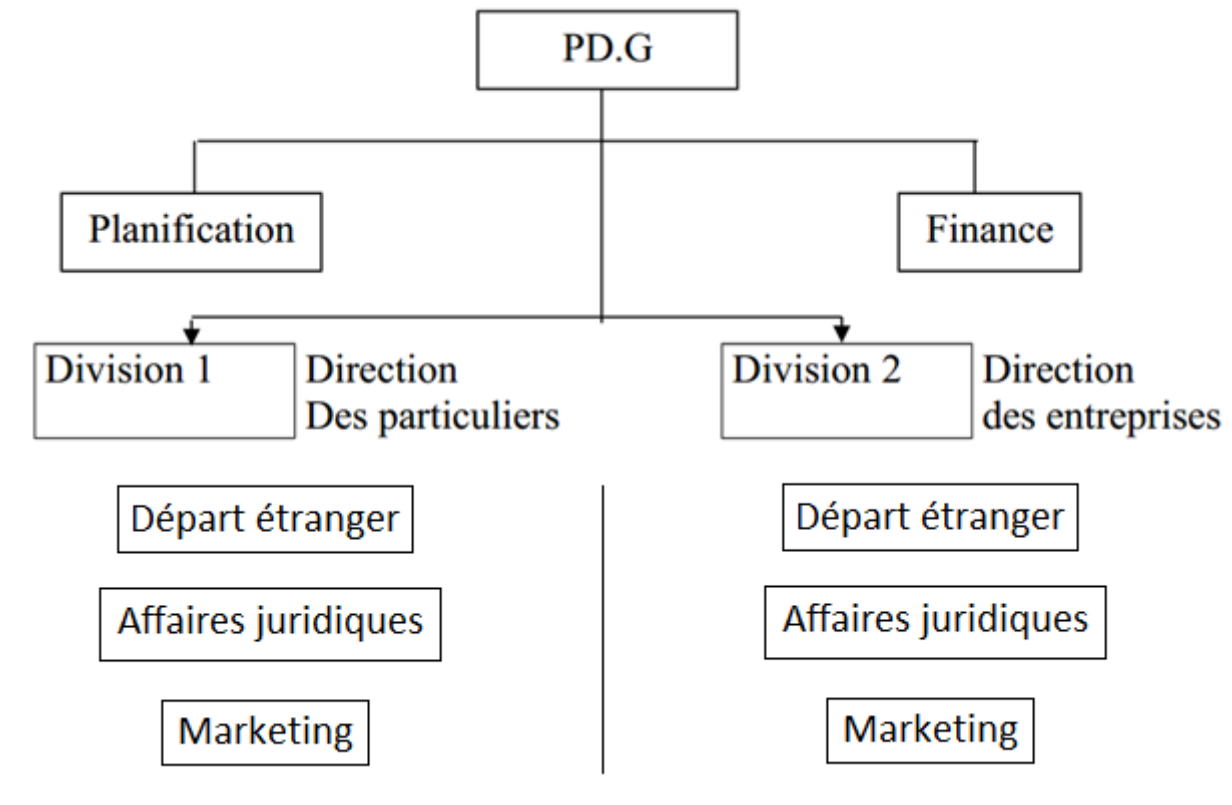
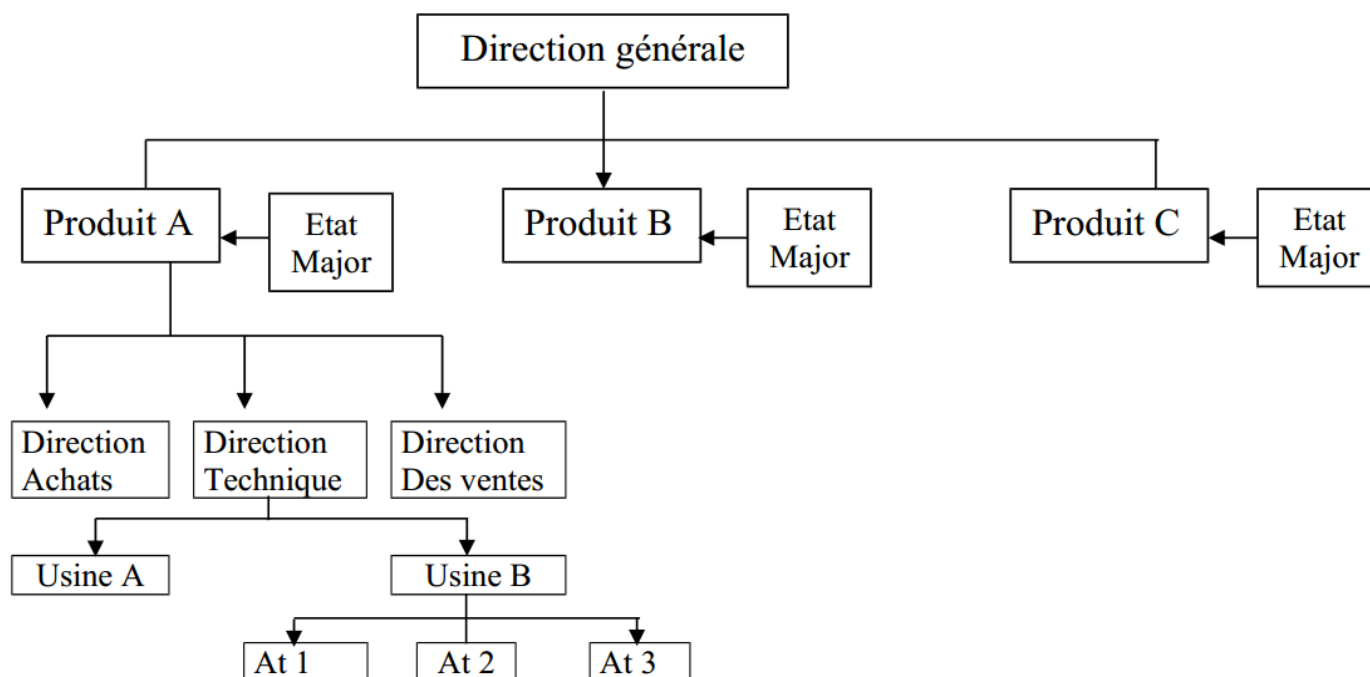


Schéma 2



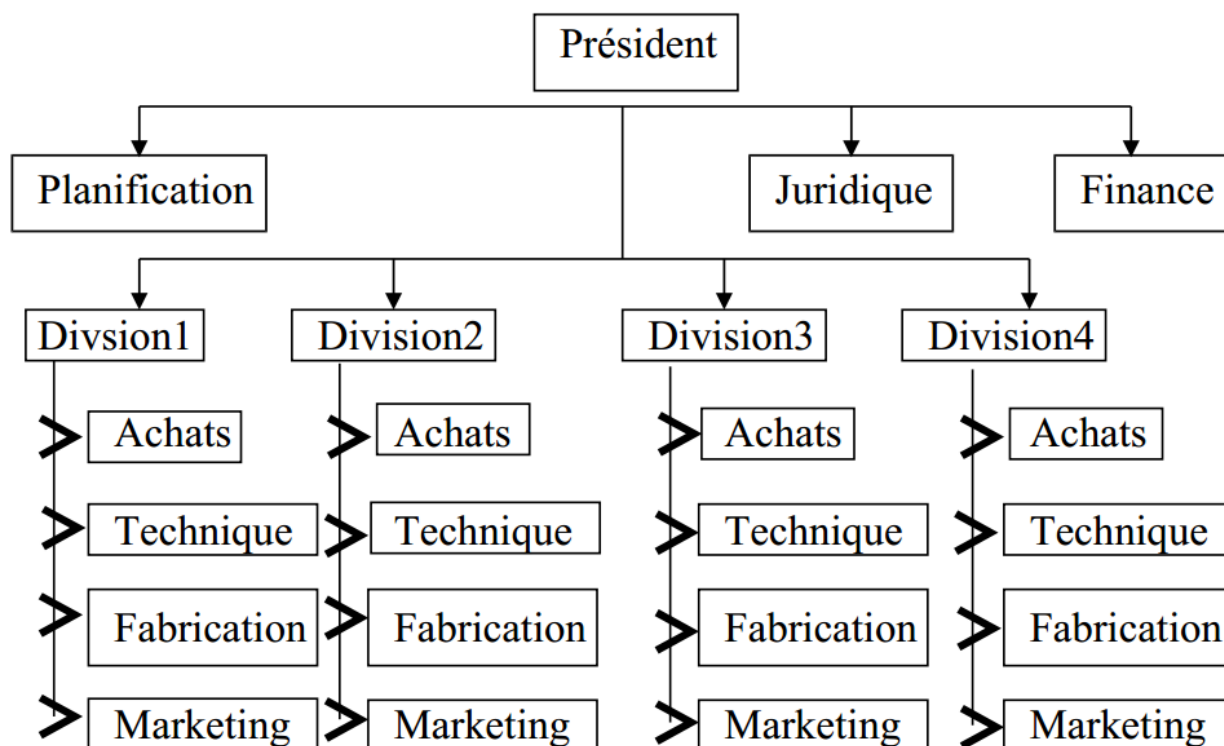
NB: Un Etat Major peut être associé à chaque direction de produit ou se situer au niveau de la direction générale.

Comme la structure fonctionnelle, la structure divisionnalisée est moins une organisation intégrée qu'un ensemble d'entités quasi autonome comptées par une structure administrative centrale ; il s'agit d'unités de l'organisation, appelées divisions, nous appellerons ici la structure centrale, le siège.

La structure divisionnalisée diffère des quatre autres configurations sur un point important : il ne s'agit pas d'une structure complète – qui va du sommet stratégique au centre opérationnel – mais plutôt d'une structure qui chapeaute d'autres structures.

Chaque division y a sa structure propre ; la structure divisionnalisée a focalisée sur les relations entre le siège et les divisions, entre le sommet stratégique et le sommet de la ligne hiérarchique.

D'abord et surtout la structure divisionnalisée s'appuie sur le regroupement en unités sur la base des marchés au sommet de la ligne hiérarchique. Chaque division comporte toutes les fonctions nécessaires aux opérations sur ses marchés. Ainsi, dans le schéma qui représente un organigramme typique pour une entreprise industrielle divisionnalisée : chaque division a ses propres départements pour les achats, le développement, la fabrication et le marketing. Cette dispersion des fonctions opérationnelles minimise l'interdépendance entre les divisions, si bien que chacune peut fonctionner comme une entité quasi-autonome, libérant chacune du besoin de coordonner son activité avec celle des autres.



Organigramme typique d'une entreprise industrielle divisionnalisée

Cette forme de structure conduit naturellement à une décentralisation importante : le siège délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise des décisions concernant ses propres opérations. Mais la décentralisation requise dans la structure divisionnalisée est très limitée : elle ne va pas nécessairement plus loin que la délégation accordée par les quelques cadres du siège aux quelques directeurs des divisions. En d'autres termes, la structure divisionnalisée requiert une décentralisation globale et verticalement limitée. Par ailleurs, il faut, naturellement, une certaine forme de contrôle ou de coordination exercée par le siège sur les divisions, et la question qui se pose alors est de savoir comment le siège peut maintenir son contrôle tout en laissant aux divisions suffisamment d'autonomie dans la gestion de leurs opérations.

La réponse à cette question est fournie par un autre paramètre de conception : le système de contrôle des performances. En globale, le siège laisse aux divisions presque toute latitude de décision, puis contrôle les résultats de ces décisions. Ce contrôle est effectué a posteriori, en termes quantitatifs, dans le cas des entreprises par le recours aux mesures de profit, de volume des ventes et de rentabilité des investissements.

Le siège peut ainsi maintenir le contrôle face à l'autonomie des divisions. Ainsi le mécanisme de coordination principal de la structure divisionnaire est la standardisation des résultats et le système de contrôle des performances y est un paramètre de conception essentiel.

a) Avantages

- ❖ La responsabilité est bien définie au niveau de chaque division
- ❖ L'utilisation des compétences et du matériel est généralement optimale.
- ❖ Le contrôle des objectifs tracé à chaque division se fait d'une manière facile et avec une plus grande efficacité.
- ❖ La spécialisation des cadres peut être un facteur de rentabilité.

b) Inconvénients

- ❖ Risque de gaspillage à cause de la duplication des tâches
- ❖ Risque de perte de tout contrôle de la direction.

5. La structure matricielle

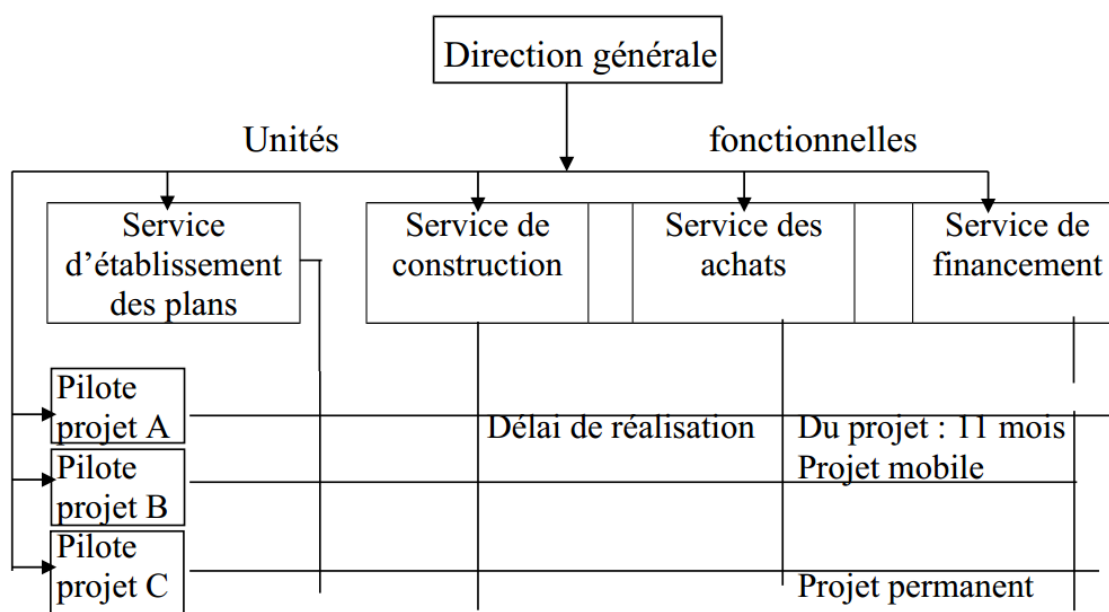
Cette structure a été décrite par Jay Galbraith en 1970. Pour cet auteur, l'accroissement du volume des informations qu'une organisation doit traiter pour prendre des décisions, conditionne l'évolution de sa structure. Généralement, dit-il, les organisations se structurent à partir des fonctions. Or une telle structure se trouve vite dépassée parce qu'elle ne tient pas compte de la stratégie (produits ou projets). Aussi propose-t-il un schéma structurel qui développe des relations latérales privilégiant la stratégie mise en place.

Les relations latérales (collaboration) sont celles qui se développent entre les différents chefs du projet (ou produit) et les différentes directions.

La structure matricielle repose sur :

- ❖ Des unités fonctionnelles qui disposent du matériel, du personnel et qui sont au service des unités divisionnelles.
- ❖ Des unités divisionnelles qui s'intéressent à la réalisation d'une tâche déterminée (produit, activité, projet...) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles.

La structure matricielle peut être schématisée comme suit :



Ex : l'élément X appartient au service de l'établissement des plans (abscisse) et consacre ses activités au projet A (ordonnée).

Une structure matricielle peut correspondre à la réalisation d'un seul projet.

Ex : construction d'un immeuble, d'une route. Quant le projet ou l'activité est achevé, l'équipe en place est distante et les personnes affectées à ce projet retournent à leur services respectifs.

La structure matricielle requiert la décentralisation effective du pouvoir. Même en tenant compte des problèmes qui peuvent éventuellement en résulter, elle présente plusieurs avantages par rapport aux structures antérieures, beaucoup plus lourdes et plus rigides.

a) Avantages

- ❖ Elle favorise la décentralisation. Une partie du pouvoir de décision est transférée aux chefs de projet.
- ❖ Elle facilite la participation des salariés par la décentralisation.
- ❖ Elle améliore la circulation des informations.
- ❖ Elle s'adapte parfaitement aux changements stratégiques. L'abandon définitif d'un projet n'a en principe aucune répercussion sur le fonctionnement des organes demeurés en place.
- ❖ Elle développe la concurrence entre les chefs de projet.

b) Inconvénients

- ❖ La multiplicité des projets rend difficile la coordination.
- ❖ Elle peut créer des conflits entre les différents chefs de projet ou entre ceux-ci et les différentes directions. Dans ce cas, elle fait obstacle à l'établissement d'un bon climat social.
- ❖ Selon Mintzberg, cette structure ne permet pas aux individus de connaître avec précision la répartition du pouvoir.